



**NATIONS
UNIES**



**Convention sur la lutte
contre la désertification**

Distr.
GÉNÉRALE

ICCD/COP(8)/2/Add.11
30 juillet 2007

FRANÇAIS
Original: ANGLAIS

CONFÉRENCE DES PARTIES

Huitième session

Madrid, 3-14 septembre 2007

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

Programme et budget

Programme et budget

Note du secrétariat*

Additif

**Rapport sur les incidences de la méthode de planification,
de programmation et de budgétisation axée sur les résultats**

Résumé

Par sa décision 23/COP.7, la Conférence des Parties a prié le Secrétaire exécutif d'établir à l'intention de la huitième session de la Conférence des Parties un rapport sur les incidences de la méthode de planification, de programmation et de budgétisation axée sur les résultats.

Le présent document, établi avec l'aide d'un consultant, est à considérer à la lumière des recommandations du Corps commun d'inspection (CCI), contenues dans le rapport intitulé «Examen de la gestion, de l'administration et des activités du secrétariat de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification» (ICCD/COP(7)/4), et des conclusions adoptées par le Groupe de travail intersessions intergouvernemental à l'issue de l'examen de ce rapport, y compris concernant la meilleure façon de donner suite aux recommandations y figurant (ICCD/COP(8)/10/Add.1). Il porte sur les incidences de la méthode de planification, de programmation et de budgétisation axée sur les résultats eu égard au projet de plan-cadre stratégique décennal visant à renforcer la mise en œuvre de la Convention (2008-2018), que le Groupe de travail a élaboré en vue de le faire adopter par la Conférence des Parties (ICCD/COP(8)/10/Add.2).

* Le présent document a été soumis tardivement en raison de la brièveté du laps de temps disponible entre la cinquième session du Comité chargé de l'examen de la mise en œuvre de la Convention et la huitième session de la Conférence des Parties.

TABLE DES MATIÈRES

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. INTRODUCTION.....	1	3
II. LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DANS LE CONTEXTE DE LA CONVENTION DES NATIONS UNIES SUR LA LUTTE CONTRE LA DÉSERTIFICATION	2 – 22	3
III. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	23 – 24	8

I. INTRODUCTION

1. Par sa décision 23/COP.7, la Conférence des Parties a prié le Secrétaire exécutif d'établir à l'intention de la huitième session de la Conférence des Parties un rapport sur les incidences de la méthode de planification, de programmation et de budgétisation axée sur les résultats. Le consultant¹ qui a prêté son concours au secrétariat pour l'établissement du présent rapport s'est entretenu de la gestion axée sur les résultats avec des fonctionnaires de plusieurs organismes appartenant au système des Nations Unies. Il a pris connaissance des recommandations du Corps commun d'inspection (CCI), contenues dans le rapport intitulé «Examen de la gestion, de l'administration et des activités du secrétariat de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification» (ICCD/COP(7)/4), et des conclusions adoptées par le Groupe de travail intersessions intergouvernemental à l'issue de l'examen de ce rapport, y compris concernant la meilleure manière de donner suite aux recommandations y figurant (ICCD/COP(8)/10/Add.1). Il a aussi étudié le projet de plan-cadre stratégique décennal visant à renforcer la mise en œuvre de la Convention (2008-2018), que le Groupe de travail a élaboré en vue de le faire adopter par la Conférence des Parties (ICCD/COP(8)/10/Add.2). Enfin, il a consulté le CCI au cours de son travail d'analyse.

II. LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DANS LE CONTEXTE DE LA CONVENTION DES NATIONS UNIES SUR LA LUTTE CONTRE LA DÉSSERTIFICATION

2. Au cours des dix dernières années, la plupart des organismes du système des Nations Unies ont adopté le principe de la gestion axée sur les résultats, qui inclut planification, programmation, budgétisation, suivi et évaluation. Une expérience considérable a été accumulée et, après analyse, le CCI a défini un certain nombre de critères permettant de juger des progrès accomplis par tel ou tel organisme dans la mise en œuvre de cette méthode de gestion²:

- 1) La gestion axée sur les résultats s'inscrit dans un cadre conceptuel clair constituant une stratégie générale de gestion;
- 2) Les tâches respectives des principaux acteurs sont clairement définies;
- 3) Les objectifs à long terme de l'organisme ont été clairement définis;
- 4) Les programmes de l'organisme correspondent bien à ses objectifs à long terme;
- 5) Les ressources de l'organisme correspondent bien à ses objectifs à long terme;
- 6) Un système efficace de suivi des résultats est en place;
- 7) Il est dûment donné suite aux conclusions des évaluations;

¹ Il s'agit de M. John Mathiason, professeur de relations internationales à la Maxwell School of Citizenship and Public Affairs de l'Université de Syracuse.

² JIU/REP/2004/6.

- 8) La gestion axée sur les résultats est effectivement internalisée dans l'ensemble de l'organisme;
- 9) La gestion axée sur les résultats est étayée par une stratégie de gestion des connaissances.

3. Concernant la Convention sur la lutte contre la désertification, le CCI a recommandé que la Conférence des Parties approuve «le cadre de référence pour la gestion axée sur les résultats» (recommandation 10).

4. En adoptant le projet de plan-cadre stratégique décennal, la Conférence des Parties donnerait suite aux critères 1 à 3. Les autres critères devront être remplis au cours de l'exercice biennal à venir, ce sur quoi porte le présent rapport.

5. En vertu du projet de plan-cadre stratégique décennal (en particulier du chapitre VI, intitulé «Cadre de mise en œuvre»), chaque organe subsidiaire de la Conférence des Parties aurait à établir son propre plan, en général pour une période de quatre ans. Conformément aux critères exposés plus haut, ces plans seraient fondés sur le plan-cadre, qui comporte une structure à deux niveaux. En premier lieu viennent quatre objectifs stratégiques à atteindre d'ici à 2018:

Objectifs stratégiques inscrits dans le plan-cadre stratégique décennal (2008-2018)

- 1) Améliorer les conditions de vie des populations touchées;
- 2) Améliorer l'état des écosystèmes touchés;
- 3) Dégager des avantages généraux d'une mise en œuvre efficace de la Convention;
- 4) Mobiliser des ressources en faveur de la mise en œuvre de la Convention par l'instauration de partenariats efficaces entre acteurs nationaux et acteurs internationaux.

6. À chacun de ces objectifs correspondraient jusqu'à cinq objectifs opérationnels:

Objectifs opérationnels inscrits dans le plan-cadre stratégique décennal (2008-2018)

- 1) Promotion, sensibilisation et éducation;
- 2) Cadre d'action;
- 3) Science, technologie et connaissances;
- 4) Renforcement des capacités;
- 5) Financement et transfert de technologie.

7. La méthode de la gestion axée sur les résultats veut que les objectifs décrivent un aboutissement assorti d'une échéance. En l'occurrence, certains objectifs sont formulés comme des appels à l'action plutôt que comme des activités, mais même eux contiennent en filigrane

l'idée d'un terme. Ainsi, l'objectif stratégique 4 signifierait que d'ici à 2018 il faudrait avoir mobilisé les ressources nécessaires pour réaliser les autres objectifs.

8. Le Comité de la science et de la technologie, le Comité chargé de l'examen de la mise en œuvre de la Convention, le Mécanisme mondial et le secrétariat devront définir les résultats à obtenir à chaque cycle de planification afin d'atteindre les objectifs stratégiques ou opérationnels dont ils ont à rendre compte.

9. Dans la pratique du système des Nations Unies, la planification axée sur les résultats repose sur le cadre logique, que le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)³ définit comme suit:

«Outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impact) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement.»

10. Le cadre logique part des objectifs et détermine, dans cet ordre, ce qui doit changer pour que l'objectif soit réalisé (réalisations), les produits qui induiront ces changements, les activités qui donneront lieu aux produits et les ressources nécessaires à ces activités. Chacune des réalisations peut être comparée à un ensemble de perspectives qui ne se matérialiseront que si l'organisation reçoit les ressources nécessaires pour réaliser le produit. Ensuite, le cadre logique veut que les planificateurs définissent des indicateurs de succès permettant de faire la preuve de l'obtention de résultats conformes aux objectifs affichés. L'étape suivante consiste à indiquer où et comment l'on trouvera les informations afférentes aux indicateurs en question. Enfin, les planificateurs sont censés préciser leurs hypothèses concernant les éléments dont ils n'ont pas la maîtrise.

11. Pour le Comité de la science et de la technologie, dont les sessions portent sur un thème préétabli, les réalisations escomptées seraient constituées par ce qui a été convenu pour le thème retenu et la mesure dans laquelle l'accord trouvé a amené un changement au niveau national ou international. Pour le secrétariat, elles seraient constituées par l'usage fait des rapports qu'il présente ou des conseils qu'il offre.

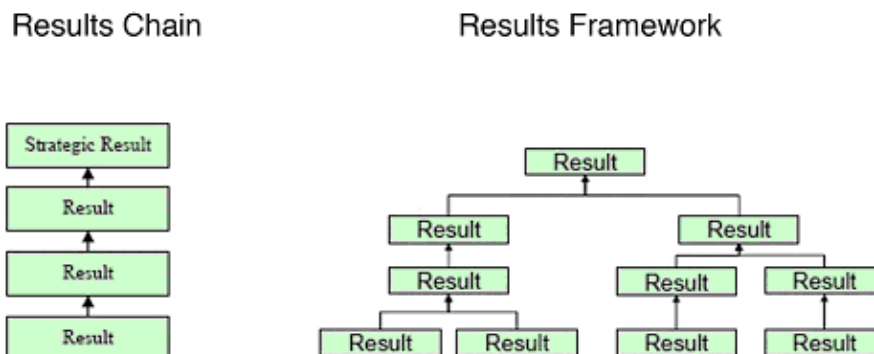
12. Dans la planification axée sur les résultats, les réalisations escomptées apparaissent comme une pyramide, parfois appelée «chaîne des résultats» ou «cadre de résultats», dans laquelle il faut obtenir des résultats intermédiaires pour parvenir à un résultat stratégique⁴. Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) y a abondamment recours pour dresser l'ordre d'enchaînement des résultats attendus (voir le schéma ci-après). On appliquera le principe de

³ Organisation de coopération et de développement économiques, Comité d'aide au développement, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats* (Paris, OCDE, 2002).

⁴ UNICEF, *Understanding Results Based Programme Planning and Management: Tools to Reinforce Good Programming Practice* (New York, UNICEF, septembre 2003).

chaîne des résultats pour déterminer les résultats attendus de la Convention sur la lutte contre la désertification.

Chaîne des résultats et cadre de résultats



13. À moyen terme, les résultats contribuant en cours de cycle à l'accomplissement de l'objectif décennal seraient définis comme un aboutissement (ce qui ressort une fois le résultat obtenu) et mis en rapport avec ce sur quoi la Convention peut déboucher. Par exemple, le Comité de la science et de la technologie organise ses sessions biennales autour d'un thème prioritaire; dans son plan à moyen terme, il devrait préciser au moins deux thèmes prioritaires susceptibles de contribuer à la réalisation de l'objectif opérationnel décennal «Faire autorité au niveau mondial dans le domaine des connaissances scientifiques et techniques concernant la désertification/dégradation des terres et l'atténuation des effets de la sécheresse». Il pourrait se concentrer plus particulièrement sur le point 3.2 sous cet objectif: «Une base de référence est constituée à partir des données les plus fiables disponibles concernant l'évolution des conditions biophysiques et socioéconomiques, et les approches scientifiques en la matière sont peu à peu harmonisées.» (ICCD/COP(8)/10/Add.2, annexe II). Au moment de choisir les thèmes à traiter pendant la période 2008-2011, le Comité pourrait réfléchir aux domaines où il sera possible de trouver les données les plus fiables et retenir au titre des réalisations escomptées un point qui serait «convenir d'une base de référence sur [x]», ce qui permettrait tant au Comité qu'au secrétariat de préparer des produits y menant.

14. Pour le secrétariat, ce processus de définition des réalisations escomptées pour chaque cycle de quatre ans se fonderait sur le poids dont il peut peser sur les objectifs inscrits au plan-cadre, sachant sa mission et ses capacités. Il dispose d'une gamme large mais limitée de produits, qui peuvent être corrélés avec les résultats souhaités, que la Conférence des Parties aura fixés à l'adoption du plan décennal. Chaque plan à moyen terme et les budgets biennaux en découlant seraient structurés selon les objectifs stratégiques. Comme dans le cas des institutions opérationnelles telles que l'UNICEF, le plan préciserait les réalisations escomptées⁵, les

⁵ Bien que la plupart des organismes du système des Nations Unies emploient ici le terme anglais «outcome», le Secrétariat de l'ONU préfère parler de «expected accomplishments». Ayant plus à voir avec les organismes du système, le secrétariat de la Convention emploie pour sa part le premier terme dans la version anglaise de ses documents relatifs à la planification et à la budgétisation.

indicateurs de succès, les moyens de vérification, les hypothèses de départ et les partenariats à conclure avec d'autres organisations pour obtenir les effets escomptés.

15. Pour l'établissement du premier plan, le secrétariat procédera à une analyse systématique du volume de travail dans le cadre d'une évaluation des ressources humaines et financières nécessaires pour obtenir les résultats prévus dans le plan à moyen terme, comme le CCI le recommande (recommandation 12).

16. Le plan à moyen terme deviendra ainsi la base des budgets-programmes biennaux censés en être l'instrument d'exécution. Le budget arrêté pour l'exercice 2008-2009 porte davantage sur les objets de dépense que les résultats programmatiques. Dans les budgets futurs, les crédits demandés seront liés aux résultats escomptés, et il sera montré pour ce faire comment le produit réalisé grâce aux crédits demandés mènera auxdits résultats. La recommandation 13 du CCI (Le Secrétaire exécutif est prié de présenter un projet de budget axé sur les résultats, établi sur la base des conclusions de l'évaluation des besoins et lié à un plan à moyen terme, en se conformant au cadre de référence pour la gestion axée sur les résultats) aura de la sorte été appliquée et les critères 4 et 5 définis par le CCI remplis.

17. L'existence d'objectifs clairement définis rendra possibles le suivi et l'évaluation de l'exécution du programme, car on pourra évaluer à différents moments clefs la mesure dans laquelle les résultats escomptés auront été réalisés, tâche qui incombera au secrétariat. Cela permettra par la suite d'élaborer des plans et des budgets plus réalistes, ainsi que d'apporter des corrections aux programmes en cours d'exécution. Pour ce qui est de définir des critères et des indicateurs crédibles aptes à assurer le suivi des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs affichés, le secrétariat devra prendre en considération les indicateurs de progrès relatifs au processus découlant de la Convention et les indicateurs d'impact en matière de lutte contre la désertification qui seront mis au point dans le contexte des lignes directrices révisées en matière d'établissement de rapports.

18. La mise en œuvre de la planification, de la budgétisation, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats entraînera une légère modification du calendrier d'examen du programme et du budget. Le tableau plus loin indique quel sera ce calendrier pour la période 2007-2018.

19. La structure du budget-programme pour l'exercice 2008-2009 suit encore l'ancien modèle. Il n'en sera pas moins une amorce pour l'élaboration par le secrétariat du plan à moyen terme pour la période 2010-2013, le premier du genre que la Conférence des Parties adoptera à sa neuvième session. Dès l'automne 2007, le secrétariat entreprendra un exercice pilote de programmation axée sur les résultats, au cours duquel le programme approuvé pour l'exercice 2008-2009 sera corrigé compte tenu du plan-cadre stratégique qui aura été approuvé. Cet exercice combinera formation à la gestion axée sur les résultats dispensée aux fonctionnaires et élaboration par le secrétariat d'un avant-projet de plan à moyen terme et d'un cadre de suivi et d'évaluation. Comme indiqué plus haut, il englobera l'analyse systématique recommandée par le CCI.

20. Le projet de plan à moyen terme sera communiqué aux partenaires de la Convention, dont la contribution sera sollicitée, de manière à faire coïncider les résultats attendus de la Convention et ceux attendus des partenaires. Cela vaut en particulier pour les autres organismes des Nations Unies chargés du suivi des Conventions de Rio, dont la Convention-cadre des

Nations Unies sur les changements climatiques, et le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), ainsi que les partenaires au sein du Mécanisme mondial⁶.

21. De plus, le secrétariat établira des modèles de matrices pour aider le Comité de la science et de la technologie et le Comité chargé de l'examen de la mise en œuvre de la Convention à définir leurs propres plans biennaux et quadriennaux.

22. De cette manière, les autres critères suggérés par le CCI pourront être remplis.

III. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

23. Une fois le plan-cadre stratégique adopté par la Conférence des Parties, le secrétariat et les organes subsidiaires de la Conférence pourront commencer à mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats. Il deviendra ainsi possible de satisfaire aux critères définis par le CCI et de placer le secrétariat de la Convention sur le même pied que les autres organismes du système des Nations Unies qui s'occupent de la problématique de la désertification.

24. La Conférence des Parties souhaitera peut-être:

a) Prier le Secrétaire exécutif de mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats en s'inspirant du présent rapport;

b) Prier le Comité de la science et de la technologie et le Comité chargé de l'examen de la mise en œuvre de la Convention, ainsi que le Mécanisme mondial, d'organiser leur cycle de planification et d'examen selon le tableau ci-après;

c) Noter que le secrétariat devra trouver des ressources supplémentaires pour les éléments du programme relatif à la gestion axée sur les résultats qui seraient mis en œuvre au cours de l'exercice biennal 2008-2009, les éléments financiers afférents n'ayant pas été inclus dans le projet de budget présenté pour cet exercice;

d) Prier le Secrétaire exécutif de lui rendre compte, à sa neuvième session, des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la méthode de gestion axée sur les résultats.

⁶ La Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques ne prévoit pas de plan à moyen terme, mais les réalisations escomptées sont indiquées dans son projet de budget-programme (FCCC/SBI/2007/8/Add.1). Le PNUE s'est doté d'un cadre stratégique biennal pour la période 2008-2009 (A/61/6/Rev.1 (programme 11)). Dans les deux cas, une harmonisation est possible avec le plan de la Convention sur la lutte contre la désertification dans les domaines apparentés.

Tableau. Calendrier de planification et de budgétisation (2007–2018)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Session de la Conférence des Parties	8		9		10		11		12		13	
Plan stratégique (2008–2018)	Adoption		Adoption d'un plan stratégique quadriennal (2010–2013) Adoption du budget 2010–2011		Adoption du budget 2012–2013		Examen du plan stratégique de la Convention-cadre sur les changements climatiques Adoption du plan stratégique quadriennal (2014–2017) Adoption du budget 2014–2015		Adoption d'un nouveau plan Adoption du budget 2016–2017		Adoption du budget 2018-2019	
Comité de la science et de la technologie			Adoption du programme biennal (2010-2011)		Adoption du programme biennal (2012-2013)		Adoption du programme biennal (2014-2015)		Adoption du programme biennal (2016-2017)		Adoption du programme biennal (2018-2019)	
Comité chargé de l'examen de la mise en œuvre de la Convention		Septième session Adoption du programme pluriannuel (2009-2012)		Évaluation des résultats (2008-2009)		Adoption du programme pluriannuel (2013-2016) Évaluation des résultats (2008-2011)				Adoption du programme pluriannuel (2017-2020) Évaluation des résultats (2012-2015)		
Mécanisme mondial (plan stratégique quadriennal)	Approbation du budget-programme 2008-2009		Projet de plan stratégique quadriennal (2010-2013) Projet de budget 2010-2011				Projet de plan stratégique quadriennal (2014-2017) Projet de budget 2014-2015				Projet de plan stratégique quadriennal (2018-2021) Projet de budget 2018-2019	
Secrétariat	Approbation du budget-programme 2008-2009		Projet de plan stratégique quadriennal (2010-2013) Projet de budget 2010-2011		Projet de budget 2012-2013		Projet de plan stratégique quadriennal (2014-2017) Projet de budget 2014-2015		Projet de budget 2016-2017		Projet de plan stratégique quadriennal (2018-2021) Projet de budget 2018-2019	
